إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) القاهرة ج.م.ع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

السنة الرابعة
العدد الرابع عشر
يوليو (تموز) ١٩٩٦

www.edara.com

استراتيجيات النمو

الهروب من دائرة الانكماش

لا يمكن لأي شركة أن تتقلص وتبقى عظيمة

تأليف: دوايت جيرتز و جوا بابتيستا

خلفية تاريخية:

سادت فكرة الهندرة وإعادة الهيكلة وتصغير أحجام الشركات في الممارسات الإدارية في الثمانينيات وأوائل التسعينيات، ونتج عن ذلك تسريح أعداد هائلة من العاملين وإلغاء وظائفهم، بهدف زيادة فعالية المنظمات و قدرتها على المنافسة.

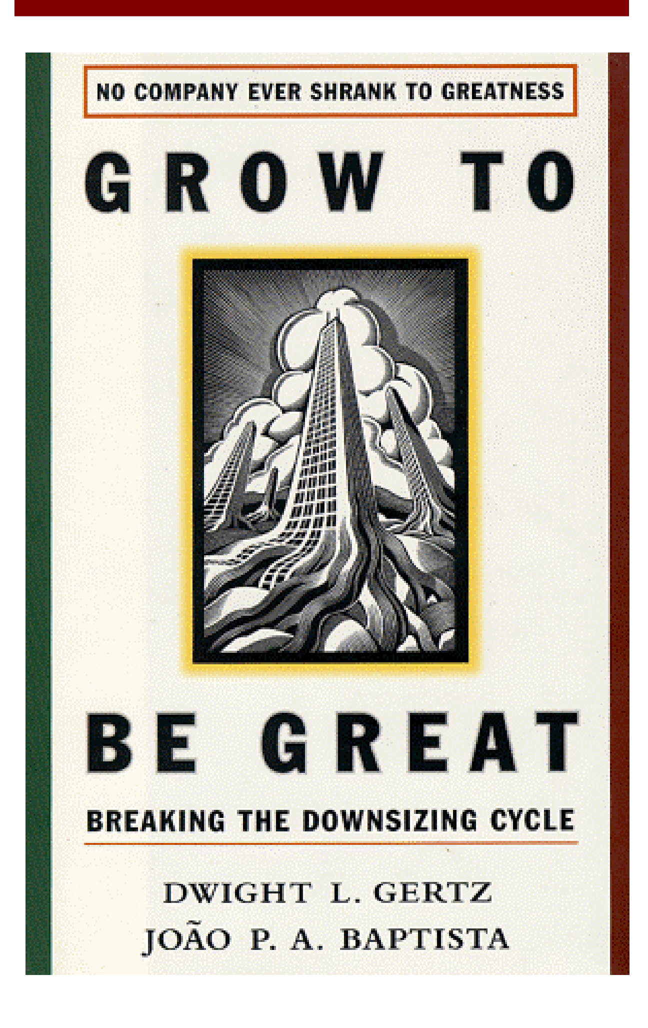
قبل ذلك بعقد من الزمن غزت المنتجات اليابانية الأسواق العالمية في صناعات الحديد والسيارات والإليكترونيات. ووجدت الشركات الأمريكية العاملة في تلك الصناعات نفسها عاجزة عن التصدي لمنافسة الشركات اليابانية التي تطبق أساليب مبتكرة في إدارة المخزون وفي إدارة الإنتاج.

على سبيل المثال، اكتشفت شركة زيروكس مع مطلع الثمانينيات أن أسعارها أعلى بكثير من أسعار منتجات منافسيها اليابانيين مثل شركات (ريكو) و(مينولتا) و(كانون)، في حين أن جودة منتجاتها أقل. من هنا بدأت بتطبيق أساليب الإدارة اليابانية ودخلت في شراكه مع شركة فوجي اليابانية.

اقتدت الشركات الأمريكية بشركة "زيروكس" واستعانت بالخبراء اليابانيين وطبقت مبادئ "الجودة الشاملة" و"إعادة الهيكلة" و"الهندرة"، وبالفعل تمكنت هذه الشركات من تخفيض نفقاتها بمعدلات هائلة. ولكن:

هل زادت الإيرادات والأرباح؟ وهل نجحت هذه الشركات وزاد نصيبها من السوق؟ على المدى القصير، قد تكون الإجابة "نعم"! ولكن على المدى الطويل فالإجابة، بالتأكيد، هي: "لا"!!

فما هو يا ترى سبب الفشل؟



تركز "الهندرة" والتي تعني إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات على المستوى الداخلي للشركة الذي يتضمن: النفقات -الهيكل التنظيمي- أساليب وبرامج ومقاييس الأداء - تصميم العمليات. بينما لا تعمل "الهندرة" على المستوى الخارجي للشركة والذي يتضمن: (الإيرادات- العملاء- السوق- المنافسة- تطوير المنتجات الحالية وابتكار منتجات جديدة- قنوات الاتصال وقنوات التوزيع...)، وهذا المستوى أهم بكثير من المستوى السابق.

يعني ذلك أن "الهندرة" تصلح للشركات فقط عندما ينكمش نصيبها من السوق نتيجة تراجع الطلب على منتجاتها القائمة، مع عجزها عن ابتكار منتج جديد، وقصورها عن اجتذاب شريحة جديدة من العملاء وعدم قدرتها على تنشيط مبيعاتها من خلال قنوات توزيع جديدة. أكبر مثال لذلك هو شركات صناعة السلاح في عصر ما بعد الحرب الباردة، والشركات التي تنتج سلعا تخطاها التقدم التكنولوجي.

نتائج الهندرة:

في الفترة من 1988 إلى 1993، أجرت "الجمعية الأمريكية للإدارة" AMA بحثا حول نتائج سياسات الهندرة وتخفيض النفقات التي اتبعتها الشركات الأمريكية. شملت هذه الدراسة الشركات التي تزيد إيراداتها عن 10 مليون دولار سنويا، وجاءت نتائجها كالآتي:

- 45% من الشركات التي طبقت الهندرة حققت أرباحا.
- 44% ‘‘ ‘‘ ‘‘ ‘‘ حققت خسائر.
- 11% ‘‘ ‘‘ ‘‘ ‘‘ لم تقدم بيانات.

ورغم أن نتائج هذه الدراسة لا تؤيد تطبيق الهندرة إلا إننا نشك في صلاحيتها، فهي لا توضح مصادر ربحية الشركات في الفئة الأولى (45%)، فالهندرة تركز على النفقات دون الإيرادات، ونحن نعرف أن جزءا كبيرا من الربحية يعتمد أيضا على الإيرادات والعوامل الخارجية. لذلك قمنا بدراسة نفس الفترة، وقسمنا الشركات إلى 4 مجموعات:

(1) شركات انكمشت: وهي تلك التي انكمشت نفقاتها وإيراداتها وأرباحها بمعدلات أكبر من الشركات المنافسة.

(2) شركات خفضت نفقاتها: تلك التي حققت أرباحا، على المدى القصير، مصدرها خفض النفقات دون أن تزيد إيراداتها. لم تصمد هذه الشركات على نفس الوتيرة في المدى الطويل لأنها خفضت النفقات إلى أدنى مستوى ممكن فتوقفت معدلات أرباحها عند مستوى معين، والآن تحتاج لاستراتيجية أخرى غير الهندرة.

(3) شركات كبيرة غير رابحة: تلك التي زادت مبيعاتها وإيراداتها دون أن تزيد أرباحها، الأمر الذي يعني أنها قد تحتاج لعملية هندرة لتقليل نفقاتها.

(4) (٤) شركات كبيرة رابحة: تلك التي تمكنت من رفع إيراداتها وأرباحها معا. وسوف نقوم بالتركيز على هذه المجموعة الأخيرة وندرس عوامل نجاحها.

من النجاح السهل إلى الفشل الكبير

في بداية السبعينيات سادت فكرة أنه يمكن لأي شركة تحقيق النجاح، فقط يكفي السجل التجاري وشيء من الدعاية وبعض العلاقات وقليل من رأس المال، وكمية من البضاعة في المخازن. بعدها نجلس في مكاتبنا وننتظر ارتفاع أرقام المبيعات. لكن الشيء الوحيد الذي ارتفع بنهاية عقد السبعينيات هو معدلات التضخم، فتبددت أوهام النجاح السهل، وبدأت مرحلة جديدة لإدارة الأعمال. دخل المستثمرون ورجال الأعمال عقد الثمانينيات تسيطر عليهم فكرة أن السبيل الوحيد للربحية هو تعظيم الفارق بين النفقات والإيرادات فانتشرت سياسات التقشف وأساليب البرمجة الخطية والهندرة...إلخ. بتطبيق هذه المناهج العلمية اقتربت بعض الشركات من تحقيق النجاح، لكنها لم تحققه كاملا، فما تزال أوهام السبعينيات عن النجاح تغلب على عقولهم، ولن تستطيع الشركات تحقيق النجاح ما لم تتخلص من هذه الخرافات.

تحطيم خرافات النجاح

هناك 4 خرافات عن النجاح، يجب أن يتخلص منها رجال الأعمال والمستثمرون:

الخرافة الأولى: النجاح ظاهرة شائعة:

يعتقد بعض رجال الأعمال أن النجاح هو القاعدة العامة للشركات وأن الفشل هو الاستثناء. فالنجاح آت لا محالة وما علينا سوى الانتظار والاستعداد له. أما الحقيقة فهي على النقيض من ذلك، فإذا استعرضنا معدلات نمو الشركات الكبرى لوجدنا إيراداتها تدهورت بنسبة 0.33، وذلك بعد استبعاد أثر التضخم من الأرقام. فإذا ما عرفنا أن غالبية هذه الشركات تطبق سياسات الانكماش والهندرة، ندرك فورا أن هذه السياسات لم تحقق الهدف منها.

الخرافة الثانية: الاقتصاد هو السبب:

يحلو للأكاديميين وسماسرة الأوراق المالية القول بأن الظروف الاقتصادية هي المحرك الحقيقي وراء ارتفاع أو انخفاض قيمة أسهم الشركات وزيادة ربحيتها أو خسارتها. فيعتقدون أن ظروف الانتعاش الاقتصادي تؤدي

فصل العملاء

يقوم أحد سماسرة الأوراق المالية سنويا بفصل عدد من عملائه غير المربحين، وعن ذلك يقول: "هؤلاء هم العملاء دائمو الشكوى وهم يتصلون بنا كثيرا فيضيعون وقتنا وهذا يكلفنا كثيرا ويضعف الروح المعنوية بالمؤسسة، لذلك أفضل أن انهي تعاملي معهم حتى أتفرغ لعملاء يقدرون خدماتي ويزيدون أرباحي".

لزيادة الإيرادات، بينما تؤدي ظروف الكساد للنقيض، ومن هذا يستنتجون علاقة طردية وثيقة بين الاقتصاد والأرباح، وعندما تسألهم عن أسباب خسارتهم يجيبون: "هذا هو حال البلد كلها، وما نحن إلا جزء منها". هذا النوع من التفكير يخلط بين مجالين مختلفين تماما في علم الاقتصاد. ينقسم علم الاقتصاد إلى قسمين: الاقتصاد الكلي (ماكرو) ويدرس العلاقات الخاصة بالاقتصاد الدولي والقومي (التضخم- السياسات النقدية وأسعار الفائدة- معدلات التبادل التجاري الدولي- الإنتاج القومي- البطالة). والاقتصاد الجزئي (ميكرو) ويدرس العلاقات الجزئية (اقتصاديات المنشأة- سوق الصناعة- الطلب- الاستهلاك- تخطيط الإيرادات والنفقات والتسعير والأرباح). والقسمان يختلفان تماما من الناحية التطبيقية، فيمكن أن تجد مشروعا يحقق أرباحا مذهلة أثناء ظروف اقتصادية عسيرة، وقد يخسر إذا تحسنت تلك الظروف. هذا يعني وجود انفصال تام بين تخطيط الاقتصاد الجزئي للمنشأة وظروف الاقتصاد الكلي للدولة. ينطبق ذلك على اقتصاد السوق الرأسمالي الحر ولكن قد توجد علاقة ما بين التخطيط المركزي في النظم الاشتراكية السابقة والتخطيط الجزئي للمنشآت. في الاقتصاد الحر يعتمد نجاح المنشأة على إمكاناتها الخاصة، بدليل أنه في ظل نفس الظروف الاقتصادية تحقق بعض الشركات نجاحا هائلا بينما تفشل أخرى فشلا ذريعا.

حالة تطبيقية:

جمعية الخدمات التأمينية المتحدة للسيارات

United Services Automobile Association (USAA)

وهي شركة تأمين أمريكية جديدة تفوق عملياتها ٦ بليون دولار سنويا ويصل عدد فروعها إلى ٣٠، وذلك رغم عدم اعتمادها على حملات الدعاية أو مندوبي التسويق بدرجة كبيرة، ورغم حداثة عهدها بسوق التأمين. سر نجاح تلك المؤسسة هو استراتيجية توسيع امتيازات العملاء. فبعد أن حددت المؤسسة شريحة العملاء التي تتعامل معها وهي ضباط وأفراد القوات المسلحة، تخصصت في تقديم الخدمات التأمينية التي تفتقدها هذه الشريحة في شركات التأمين الأخرى. تحجم شركات التأمين عادة عن التعاقد مع ضباط وأفراد القوات المسلحة، وذلك لارتفاع نسبة المخاطرة التي يتعرضون لها. وعندما عرضت USAA تقديم خدمات التأمين لهذه الشريحة، حصلت على عدد كبير من العملاء المتشابهين الأوفياء والذين يطلبون نفس الخدمة بنفس الطريقة. قدمت USAA لشريحتها خدمة لم تقدمها شركات التأمين الأخرى لشرائحها المتعددة. وهي تأمين على السيارة داخل الولايات المتحدة. فتبعا للقانون الفيدرالي الذي يحكم العلاقة بين الولايات، تكون شركة التأمين مسئولة فقط عن دفع تأمين حوادث السيارات التي تقع داخل نطاق الولاية محل إصدار البوليصة، بينما تعتبر البوليصة في حكم الملغاة بالنسبة للحوادث التي تقع خارج هذه الولاية.

أما USAA فعندما درست خصائص شريحتها بدقة، وجدت أن ضباط وأفراد الجيش كثيرا ما يتنقلون بين الولايات، فقدمت لهم إمكانية تجديد بوليصة التأمين كلما انتقلوا إلى ولاية جديدة عن طريق الهاتف. هذه التسهيلات زادت من ارتباط العملاء وولائهم للمؤسسة أكثر فأكثر. وجاء إنشاء USAA في توقيت حرب الخليج والتزامها بخدمة الشريحة المرفوضة من الشركات الأخرى. ورغم قلة حجم هذه الشريحة بالنسبة للمجتمع ككل، إلا أن ولائها جعل المؤسسة رابع أكبر مؤسسة تأمين في الولايات المتحدة. نستنتج من هذا النجاح ما يلي:

إن توسيع دائرة امتيازات شريحة متجانسة وصغيرة من العملاء أفضل من تقديم خدمة عادية لشرائح متعددة وكبيرة منهم. تبنى هذه الاستراتيجية على الخطوات التالية:

١- اختيار شريحة محددة بدقة من العملاء، ودراسة احتياجاتها وقدراتها واحتمالات ولائها.

٢- تقديم منتجات وخدمات ترضي متطلباتهم وتوقعاتهم وتفوق ما تقدمه الجهات الأخرى لهم.

٣- تركيز جهود ومخصصات التسويق على هذه الشريحة، دون تضييعها على اجتذاب شرائح أخرى.

الخرافة الثالثة: النجاح يعتمد على حجم الشركة:

الحقيقة أنه ليس هناك أدنى علاقة بين حجم شركة ما وقدرتها على تحقيق النجاح، فشركة "ميكروسوفت" بدأت بشخصين في غرفة منزل، و"هوندا" بدأت بصبي ميكانيكي في ورشة وتغلبت على "فورد" التي تملكها أغنى العائلات الأمريكية. هذه الحالات ليست استثناء، فمثلها مثل شركات: "هاينز" و"جنرال إلكتريك" و"كوكاكولا" و"دايملر بنز"، التي بدأت كلها صغيرة الحجم. على الجانب الآخر، ليس هناك علاقة بين ضخامة حجم الشركة وقدرتها على تحقيق النجاح، فأعتى الشركات قد يصيبها الفشل عندما تظهر في السوق بارقة ابتكار من شركة ناشئة صغيرة.

الخرافة الرابعة: نجاح الشركة يعتمد على المجال الذي تعمل فيه:

بالرغم من أن اختيار المجال المربح للشركة يعبر عن رؤية إدارية سليمة، إلا أنه باستعراض بيانات الشركات الناجحة العاملة في مجالات مختلفة ومقارنة نمو معدلات إيراداتها مع نمو معدلات إيرادات الصناعة التي تعمل فيها كل شركة، نجد تلك الشركات حققت معدلات نمو تزيد كثيرا عن معدلات نمو الصناعة التي تعمل فيها، وحتى في حالات تدهور الصناعة استمرت هذه الشركات في تحقيق إيرادات مرتفعة دون أن تتأثر. بل إن الشركات التي حققت أعلى نمو في الإيرادات يعمل كثير منها في أكثر الصناعات تدهورا. ويقال دائما بأن الاستثمار في شركة ناجحة تعمل في صناعة سيئة أفضل ألف مرة من الاستثمار في شركة عادية تعمل في صناعة ناجحة.. المهم هو الشركة لا الصناعة.

تتسبب تلك الخرافات في إهدار كثير من الموارد والإمكانات التي تمتلكها الشركات نتيجة سوء التخطيط وتؤدي بها إلى الفشل، فيجب الحذر منها. أما الآن فلننتقل إلى دراسة أسباب النجاح، وهي تنقسم إلى: استراتيجيات ومبادئ.

أولا: استراتيجيات النجاح

هناك ثلاث استراتيجيات رئيسية للشركات الناجحة:

(1) توسيع امتيازات الشريحة الرئيسية من العملاء

عندما أنتجت شركات الاتصالات جهاز التليفون الخلوي،

حالة تطبيقية:
شركة ساس للطيران

كانت "ساس" إحدى الشركات التي تعتمد على العملاء الهامشيين حتى عام ١٩٨١ عندما حققت خسائر مالية بلغت ٨٣ مليون دولار. لكنها استطاعت عام ١٩٨٧ أن تحقق أرباحا وصلت إلى مليار و٦٦ مليون دولار. فقد لاحظ "كارلزون" المدير الجديد أن معظم إيرادات شركات الطيران/ ومن بينها "ساس"، ترتكز على عملائها من فئة رجال الأعمال، وهؤلاء قليلا ما يستخدمون رحلات الدرجة الأولى لارتفاع أسعارها مع زيادة معدلات الرحلات التي يقومون بها. هكذا وجد "كارلزون" في رجال الأعمال شريحة مناسبة من السوق للتركيز عليها، وجاء قراره بإلغاء الدرجة الأولى وتقديم درجة رجال الأعمال بسعر الدرجة العادية بحيث تتضمن تسهيلات ومزايا تقارب الدرجة الأولى التي تقدمها شركات الطيران الأخرى. كما قام بتخصيص صالات خاصة لرجال الأعمال المسافرين، وزود هذه الصالات بأجهزة التلكس والتليفونات والتسهيلات التي تلائم رجل الأعمال، حتى مجلات الأعمال التي يقرئونها. جاءت نتيجة هذا التجديد هائلة، حيث ارتفعت نسبة رجال الأعمال المسافرين على خطوط "ساس" إلى ٨% من ركاب "ساس"، أعقبها زيادة نسبة شريحة رجال الأعمال الذين يستخدمون خطوط "ساس" حتى وصلت إلى ٦٠% من السوق العالمي.

استهدف الابتكار التالي نفس الشريحة من العملاء أيضا. فقد لاحظ "كارلزون" أن الخدمات التي يطلبها رجال الأعمال المسافرون على الأرض أكثر من تلك التي يطلبونها أثناء الطيران. فهم دائمو الاستفسار عن عربات الأجرة المتاحة وعن الفنادق والمطاعم. وجاءت الإحصائيات من قسم البحوث لتثبت أن ٥٠% من رجال الأعمال يفعلون ذلك. تلك الملاحظة دفعت "كارلزون" أكثر تجاه توسيع امتيازات الشريحة الرئيسية من العملاء، فقدم لهم "الخدمة المتكاملة"، وتحتوي (الطائرة-السيارة-الفندق-المطعم)، وأفتتح ٨٠ فندقا في أكثر الدول التي يزورها رجال الأعمال، توفر كلها خدمة التوصيل من الباب إلى الباب (من المطار إلى الفندق). تلك الخدمة الجديدة ميزت عميل "ساس" الذي أصبح يحصل بمكالمة تليفونية واحدة على حجز التذاكر والليموزين والفندق والوجبات.

تحملت مبالغ ضخمة بهدف توسيع المدى الذي تغطيه هذه الأجهزة، كما شنت الحملات الترويجية والدعائية لاجتذاب العملاء والمشتركين من كل الفئات ومن أية شريحة من الجمهور دون تمييز، فاتصلت برجال أعمال وصغار الموظفين وربات بيوت وعشاق التكنولوجيا. بذلك بلغت نفقات التسويق واجتذاب العملاء أرقاما فلكية، نتيجة لتنوع شرائح الجمهور المستهدف.

تمكنت هذه الشركات من تجميع أعداد كبيرة من العملاء، بعد ما تكبدته من مشقة في هذا السبيل. لكن بعد فترة قصيرة لم يستمر معظم هؤلاء العملاء كمشتركين ولم يعاودوا الشراء وبلغت نسبة تسرب العملاء 50% سنويا، فعجزت الشركات عن تعويض نفقات اجتذاب العملاء، وتعثرت تماما حتى أصبح العملاء الباقون يمثلون عبئا كبيرا عليها في خدمات الضمان وما بعد البيع. الفشل لا يرجع للسلعة ولا لظروف السوق، بل يرجع لسوء الاستراتيجية. مثل هذه الاستراتيجية تقول: "ركز على صنع منتج يجذب عددا كبيرا من الناس، وبكميات كبيرة، ثم أعلن عنه في كل مكان لكل الناس، مهما بلغت التكاليف، واستعد لتلبي الطلبيات القادمة، من أي عميل، في أي مكان، في أي وقت".

سبب فشل هذه الاستراتيجية هو أنها تفترض: "أن العملاء متساوون في الدخل والاستجابة، والحاجات المادية والمعنوية والاحتياج للمنتج". في حين أنه لكي نجتذب كل هذه الشرائح المتباينة من العملاء يجب أن تقوم الشركة بإنتاج سلعة تناسب كل التوقعات وتلبي كل الاحتياجات، ثم تروج لها بكل وسائل الإعلان، وهذا بالتالي يزيد التكاليف أكثر، مما يجعل الفشل أشد مرارة.
تؤدي هذه الاستراتيجية إلى زيادة العملاء الهامشيين الذين يكلفون الشركة كثيرا، ولا يحققون لها أرباحا. وارتفاع نسبة العملاء الهامشيين يؤدي إلى فشل الشركة، ففضلا عن ارتفاع تكاليف التعامل معهم -تنوع وسائل الاتصال وأساليب البيع وخدمات ما بعد البيع- فلا يمكن للشركة الاعتماد عليهم في تخطيط التوسع أو حتى في التخطيط العادي، وذلك لانعدام ولائهم للشركة.

فئات العملاء

عندما ندرس شرائح العملاء المتعددة في الشركات التقليدية، نجد أن نسبة 35% من هذه الشرائح لا تولد أية أرباح للشركات، بل يخبرك المدير بأن الخسائر المحققة نتيجة التعامل مع هذه النسبة يتم تعويضها من أرباح التعامل مع النسب الباقية من العملاء. هذا فضلا عن مخصصات التسويق وتكاليف خدمات ما بعد البيع التي تهدر للاحتفاظ بهم والتي تستنفد ما بين 30-50% من مخصصات الشركة في هذا المجال. تخيل لو أنفقت هذه النسبة على توسيع امتيازات الشريحة الرئيسية التي تولد أكثر الأرباح من العملاء، كم سيدعم هذا ولاءهم وشركتك بالتالي!

تقييم العملاء يجب أن يتم تبعا لاعتبارات المدى العمري للشركة ومجال تخصصها. هكذا يتم الاحتفاظ بعملاء معينين والتخلص من آخرين غير مفيدين، وتسمى تلك العملية بإدارة "محفظة العملاء"، قياسا على إدارة محفظة الأوراق المالية. لتقييم العملاء بهذا الأسلوب فإننا نحسب القيمة الحالية للعميل customer present value، وهي مجموع الأرباح التي يتوقع أن يولدها العميل خلال المدى الزمني لحياة الشركة، مطروحا منها التكاليف التي سوف يحملها هذا العميل للشركة (مصاريف التسويق وخدمات ما بعد البيع) مطروحا منها معدل إهلاك رأس مال الشركة على المدى الزمني لحياتها. بعد ذلك يتم تقسيم العملاء تبعا للمعايير التالية:

- عملاء مربحون جدا

- عملاء متوسطو الربحية

- عملاء قليلو الربحية

- عملاء غير مربحين

- عملاء مكلفون

ثم يتم تخطيط استراتيجية الشركة بالتركيز على الشرائح الأولى من العملاء التي يجب أن نحتفظ بها، أما عن الشرائح غير المربحة، فيفضل التنازل عنها للمنافسين. يؤدي تحديد الشرائح على هذا النحو إلى أقصى كفاءة في تخصيص النفقات بما يسمح بتوفير مخصصات لتوسيع امتيازات العملاء الرئيسيين، للاحتفاظ بهم طوال حياة الشركة.

الفشل في إدارة "محفظة العملاء" هو السر الحقيقي وراء تعثر الشركات التقليدية. فإذا ما درسنا محفظة عملاء إحدى الشركات غير القادرة على النمو لوجدناها تحتوي النسب التقريبية التالية:

- 15% عملاء مربحون جدا

- 20% عملاء متوسطو الربحية

- 35% عملاء قليلو الربحية

- 20% عملاء غير مربحين

- 10% عملاء مكلفون

حالة عملية
شركة سكروبادوب

سكروبادوب اسم لسلسلة محلات لغسيل السيارات. تصور مدى تنوع عملائها في دولة مثل الولايات المتحدة! تهتم هذه السلسلة ببناء قاعدة بيانات عن عملائها، وتصنفهم تبعا لماركات سياراتهم. باستعراض بيانات العملاء لاحظ المديرون ندرة عملائهم من راكبي المرسيدس وليكزاس LEXUS، وهي أهم شريحة من جمهور راكبي السيارات. بمزيد من البحث، علمت "سكروبادوب" أن منتجي هاتين السيارتين ينصحون راكبيها بعدم غسلها لدى محلات الغسيل العادية، لأن المواد التي تستخدمها تضر بجودة السيارة.
قررت "سكروبادوب" التركيز على هذه الشريحة من الجمهور، وقامت بتطوير إمكاناتها وتدريب عمالها لتلائم متطلبات هذه الشريحة، ثم عرضت التعاون مع وكلاء مرسيدس وليكزاس، لتقديم كوبون خدمات غسيل السيارة مجانا مع كل سيارة مباعة من هؤلاء الوكلاء، لفترة محددة. وهكذا جذبت "سكروبادوب" انتباه شريحة جمهور راكبي مرسيدس وليكزاس ثم حصلت على ولائهم.

وفي مثل هذه الشركات تكاد تتعادل الأرباح مع الخسائر.

شركات الخدمات وشركات الإنتاج:

يعني توسيع امتيازات شريحة رئيسية من العملاء تفصيل المنتجات لتلائم احتياجات هذه الشريحة. لكن ألا يهدد ذلك بالاعتماد الكامل على سلعة واحدة تنتج لشريحة واحدة بما يقتل إمكانات الشركة ويحد من قدرتها على التوسع؟ بالفعل قد يحدث ذلك. لكن العلاج هو إضافة خطوة أخرى من خطوات النجاح. إن الشركات التي يجب أن تهتم بتوسيع امتيازات الشريحة الرئيسية من العملاء تعمل في معظمها في قطاع الخدمات. أما الشركات التي تعمل في مجال الإنتاج فيجب أن تضيف الخطوة التالية أيضا.

(2) تطوير المنتج وتقديم منتجات جديدة:

يعتمد نجاح الشركة على تقديم منتجات عبقرية جديدة. لكننا سنركز الآن على الشركات الناجحة من خلال تقديم منتجات جديدة فيها من الاستراتيجية أكثر مما فيها من العبقرية. فهناك دروس استراتيجية يمكن الاستفادة منها.

عندما نستعرض أهم الشركات التي يعتمد نجاحها على تقديم منتجات جديدة، نجدها من الشركات القديمة، مثل "هيوليت باكارد"، وهذا يدلل على أن المسألة ليست ضربة حظ تصاحب الشركات الجديدة، بل إن المسألة تعتمد على إدارة الابتكار وليس فقط على عبقرية الابتكار. ويعتمد نجاح إدارة الابتكار على:

(1) إدارة العنصر البشري:

- تعزيز روح الابتكار وحفز العاملين: في اليابان يفعلون ذلك بأن يوفروا للعاملين الأمان الوظيفي مدى الحياة. وفي الولايات المتحدة تطبق الإدارة الأفقية، حيث تسود روح الابتكار ويسهل الترقي بين المناصب، كما يمتلك معظم العاملين أسهما في الشركات.
- التطوير بناء على متطلبات العميل قبل بدء التصميمات.
- بناء فرق عمل متكاملة ومتقاطعة؛ بحيث تشارك فيها جميع الأقسام (التسويق- المبيعات- المشتريات- التصميم الهندسي- الصيانة...). وعن تكامل عناصر الفريق، يقول رئيس مجلس إدارة شركة "أمجن"، أكبر شركات الأدوية الأمريكية: عندما تشارك جميع الأقسام في تصميم وإخراج المنتج الجديد فتأكد من أنه سيكتسح السوق. أما إذا غابت مشاركة أحد الأقسام (وليكن

حالات أخرى:

هيوليت باكارد

لا تتيح منتجات "هيوليت باكارد" الفرصة لأحد منافسيها للحاق بها. وعن أسلوب الابتكار داخل الشركة، يقول رئيسها "ليو بلات": نحن على أتم استعداد لأن نقتل منتجنا القائم كي نقدم منتجا جديدا، وإذا سألت أحدا عن منتجات "هيوليت باكارد"، لن يجيبك سوى بأنها تتطور بشكل مستمر لدرجة يصعب متابعتها، وتلك هي استراتيجيتنا بالفعل، أن نسبق توقعات السوق ونقوده إلى حيث نريده أن يذهب

هوندا

تركز هوندا على تطوير منتجاتها، وتتكون فرق التطوير من ٢-١٠ أفراد، وهذه الفرق ليست منعزلة عن بعضها، بل يمكن أن تجد فردا واحدا مشتركا في أكثر من فريق تطوير، ومن خلال هذا الأسلوب تداخلت الفرق ونشأت بينها قنوات اتصال قوية.

ميكروسوفت

تتطلب صناعة برامج الكمبيوتر أفرادا على مستويات عالية من الأداء والكفاءة، بجانب ذلك يتطلب اختراق أسواق البرامج روح الابتكار الشابة المغامرة. وتلك هي الصفات التي تتميها شركة "ميكروسوفت" في أفرادها وتحرص على غرسها داخلهم. فأفراد الشركة يمتلكون أسهمها، ولذلك يحرصون على تفوقها. تتراوح فرق العمل بيم ٥ إلى ١٠ أفراد، ولديهم حرية كبيرة في اختيار ساعات العمل وتوزيعها. ورأسمال هذه المنشأة الأساسي هو أفرادها، وهي تدرك ذلك. فإذا زرت يوما " ميكروسوفت" في مدينة "سياتل" الأمريكية، لن تجد رجال أمن في استقبالك. كل ما ستراه هو مباني بيضاء قليلة الأدوار، تحيطها الأشجار والسيارات الفاخرة التي يمتلكها العاملون أنفسهم. بالداخل تعج الكافيتريا بالعاملين الذي يبدون في مظهرهم ومرحهم كطلبة الجامعة، نصفهم من الجنس الناعم، بينهم جنسيات مختلفة ولغات متعددة، متوسط أعمارهم ٣٢ عاما، يرتدون الملابس غير الرسمية والجينز دون أدنى اهتمام بالملابس الرسمية أو رابطات العنق، غرم أن مئات العاملين في الشركة من المليونيرات. وفي الشركة عدد من الملاعب الرياضية، كما توجد غرف نوم لمن ينسون أنفسهم في العمل.

التسويق مثلا) فتوقع أن تكون نقطة ضعف هذا المنتج في مجال التسويق. فالعنصر الغائب هو الوحيد الذي يعرف نقطة الضعف التي لا يراها الآخرون، حيث لا يفهم كل منهم إلا تخصصه".

(2) الإدارة الاستراتيجية للابتكار:

- تؤكد الدراسات المقارنة المرجعية (مقارنة التميز) التي قمنا بها أن: الشركات الناجحة تتميز بزيادة معدلات دورات الابتكار بنسبة 80% عن غيرها من الشركات. فشركة "هوندا" مثلا، تعمل طبقا لدورة ابتكار متجددة مدتها 2 -3 سنوات بداية من أفكار التطوير إلى بدء الإنتاج الفعلي. إن سرعة تنفيذ هذه الدورة الابتكارية هي ما يميز الصناعة اليابانية ويجعلها في مقدمة السوق بحيث تفرض هي الاتجاهات التصنيعية الجديدة فتزيح منافسيها الذين يصبحون مجرد تاريخ تخطاه الابتكار.

(3) الإدارة التنفيذية لمشروعات الابتكار:

باستعراض الإدارة السيئة لمشروعات التطوير بالشركات المتعثرة نجد الأخطاء التالية:

- مشروعات تطوير لا تكتمل ولا تموت مما يدل على وجود خلل تنفيذي.
- نشوء جماعات ضغط (لوبي) داخل المشروع المتوقف وظيفتها ليس الإنتاج وإنما استنفاد موارد الشركة وتحويلها عن مصادرها الفعالة، في سبيل استمرار تمويل المشروع.
- انعدام التنسيق بين الأقسام المشتركة مما يؤدي لازدواجية الجهود المبذولة.

أما الإدارة الناجحة لمشروعات التطوير فترتكز على النقاط الآتية:

- استخدام نفس الموارد الأساسية المتوفرة بالشركة common platform، مع تغيير التصميمات ومعدلات الأداء، وذلك يقلل من أثر عامل المخاطرة الكامن في إصدار منتج جديد لأنه في هذه الحالة يعتمد على نفس الإمكانات الموجودة والتي يمكن إعادة استخدامها.
- كفاءة تخصيص الموارد على المشروعات.
- سرعة طرح المنتجات الجديدة Time -To- Market.

يقول "زاين"، الرئيس التنفيذي في شركة جيليت العالمية: في عام 1980، كنا نبتكر ما بين 8-10 منتجات جديدة سنويا، أما الآن فإننا نقدم ما يزيد عن 20 منتجا جديدا سنويا.

(3) الإدارة الاستراتيجية لقنوات البيع والتوزيع

في عام 1893، ابتكر "جون سيرز" فكرة جديدة. فقد صمم كتالوجات عن السلع المصنعة بالمدن الكبرى وأرسلها لساكني الأماكن النائية والقرى والمدن الصغيرة، وأرفق بها نماذج لتحصيل طلبيات راغبي الشراء، وإرسالها على عناوينهم. هكذا نجح "سيرز" وكون ثروة هائلة عندما ابتكر قناة توزيع جديدة. اليوم فتحت التكنولوجيا قنوات بيع جديدة كثيرة يجب استغلالها استراتيجيا.

يؤمن كثير من رجال الأعمال بأن الربح الحقيقي يوجد داخل قنوات البيع والتوزيع. فالعاملون بهذه القنوات لا يتجشمون عناء صناعة السلعة أو تصميمها أو شراء المواد الخام والمستلزمات وتخزينها، كل ما يفعلونه هو تغليف المنتج النهائي وبيعه. ومن هذا العمل يأتي ربح سهل دون عناء كبير. فالمال والأرباح تأتي من التوزيع، هكذا يفكر رجال الأعمال. وهذا حقيقي! لكن مهنة البيع تستدعي عددا من المهارات التي لا تتوافر بسهولة لدى رجال الصناعة والمنتجين. أهم هذه المهارات هي إدارة قنوات البيع وقنوات التوزيع استراتيجيا. فقد أكدت دراستنا أن أنجح الشركات هي تلك التي تمتلك جميع حلقات السلسلة في يدها، فتصبح هي المنتج وقناة البيع وخدمات ما بعد البيع معا. فهذه الشركة تفهم تماما من هم عملاؤها وتتصل بهم طوال حلقات سلسلة القيمة، فيمكنها بسهولة أن تستجيب لاحتياجاتهم وأن تزيد امتيازاتهم وبالتالي تطور منتجاتها لتناسب متطلباتهم بدرجة أكثر كفاءة. فتتفوق على المنافسين الذين يبقون تحت رحمة الوكلاء، بعيدين عن الجمهور الذي يستخدم منتجاتهم، فلا يعرفون متطلباته ولا درجة استجابتهم.

الشركات الناجحة هي التي تستفيد من المعلومات والقيمة المتولدة داخل قنوات البيع والتوزيع. أما الشركات التي تهمل هذه القنوات فإنها تخطو نحو الفشل. تلك هي الاستراتيجيات التي وجدنا الشركات الناجحة، بلا استثناء، تطبقها.

مبادئ النجاح

تركز استراتيجيات النجاح السابقة على تعامل الشركة مع الجبهة الخارجية، أي مع العملاء والموردين والمنافسين، أما مبادئ النجاح فتهتم بالجبهة الداخلية للشركة. وبينما تتغير استراتيجيات النجاح وتختلف من شركة إلى أخرى، فإن المبادئ هي مرتكزات ثابتة لا تقوم أي منظمة بدونها. ومن دراستنا لأكثر الشركات نجاحا، وجدنا أن مبادئ النجاح الداخلية هي:

(1) القيمة الحقيقية الممنوحة للعملاء

هذه القيمة تتكون من ثلاثة أجزاء مركبة هي:

* قيمة عالية: حيث أن القيمة = [(جودة المنتج + جودة خدمات ما بعد البيع) - سعر المنتج].

* طبقا لمقاييس العميل: لأن كل المقاييس الداخلية لضبط الجودة، تصبح محض هراء إذا لم تسترشد بما يريده العميل، أي أن العميل هو الذي يحدد مستوى القيمة.

* ومقارنة بما يجده لدى المنافسين: أي أن القيمة مسألة نسبية يتم قياسها بمناهج المقارنة المرجعية التي تقارن بين جودة منتجاتنا وجودة منتجات المنافسين. أما إذا توخت الشركة تحقيق الكمال والجودة الشاملة في منتجاتها بشكل مطلق، فسيكون مصيرها الإفلاس.

كانت جودة المنتجات التي تنتجها AT&T من أهم أسباب فشلها في منافسة المنتجات اليابانية رخيصة السعر والتي تدفع المستهلك لمعاودة الشراء، بينما تبقى أجهزة AT&T تعمل بنفس الكفاءة ولو بعد 30 عاما. تعلمت AT&T الدرس وتبنت مفهوم القيمة النسبية بدلا من القيمة المطلقة. إن التخطيط السليم للجودة يجب أن يتم على أساس أن القيمة هدف متحرك MOVING TARGET وليس ثابتا FIXED، فهي تعتمد على جودة المنافسين وتفضيلات العملاء.

(2) القيمة المضافة

هي: "ربح أفضل للمشاركين في سلسلة القيمة منذ بدايات الإنتاج ثم التوزيع حتى يعاود العميل الشراء". يقترب هذا التعريف من الهندرة (إعادة هندسة نظم العمل). لكن بينما تقتصر الهندرة على إعادة تصميم النظم والعمليات بهدف تعظيم إيرادات المنشأة اعتمادا على نشاطها السابق، ينطلق تعريفنا إلى توليد القيمة المضافة داخل المنشأة حتى لو تطلب الأمر إضافة أنشطة جديدة للنشاط السابق بشرط أن تكون مربحة وتضيف للقيمة، وهذا يعني فتح مصادر جديدة للإيرادات وليس مجرد توسيع المصادر القديمة. قد يقفز إلى الأذهان أن ذلك يعني التوسع العشوائي للشركة في أي مجال مربح. لكن هذا غير صحيح! حيث يجب مراعاة الاعتبارات الاستراتيجية الثلاثة المذكورة سابقا، وبذلك يكون التوسع في نفس مجال عمل الشركة ويستهدف الشريحة الرئيسية من عملاء الشركة. يتضح ذلك لدى شركات التنقيب عن البترول التي تمد نشاطها ليشمل التكرير ثم تشتري ناقلات النفط فتدخل نشاط التوزيع، وتجني ثمار القيمة المتولدة داخل كل نشاط جديد تقتحمه. ذلك هو النمو بحق، فالتقلص والانكماش ليسا من الحلول التي تلجأ لها الشركات الناجحة، لأن الابتكار، ثم المغامرة طبقا للأصول الاستراتيجية هما الحل المؤدي للنجاح.

(3) التنفيذ المتقن

قد تمتلك شركة ما كل العناصر السابقة وتفتقد التنفيذ المتقن، فيكون مصيرها الفشل. هذا العنصر الهام قاد العديد من علماء الإدارة إلى الخوض في نظريات التنظيم وعلم النفس على أمل إيجاد النموذج الأمثل للتنظيم الإداري. فأيد بعضهم المنظمة الأفقية المتحررة وتعصب بعضهم الآخر للمنظمة الهرمية. لكن دراستنا للتنظيمات القائمة داخل الشركات الناجحة تعلمنا أن المدير الناجح يصمم المنظمة تبعا لطبيعة العمل الذي تقوم به. بمعنى أنه يقوم بتفصيل المنظمة كما يفصل الملابس تبعا لحجم المنظمة وطبيعة نشاطها. وقد وجدنا أن الشركات الناجحة -التي تقوم بأعمال تقليدية لا تتطلب درجة كبيرة من الابتكار- تفضل التنظيم الهرمي. بينما تفضل الشركات الناجحة الأخرى -التي تستدعي طبيعة عملها درجة عالية من الابتكار- تطبيق النموذج الأفقي بحيث تسمح لملكات الإبداع الفردي بالظهور والانطلاق دون معوقات أو حواجز.

فهرس الخلاصة

بيانات الكتاب

Title: Grow To Be Organized.

Author: Dwight L. Gertz & Joao Baptista.

Publisher: The Free Press.

Pages: 211.

ISBN: 0-02-874047-5.

Date: 1995.